

管理者的角色认知

主讲：王哲光

课程背景

如今企业的员工早已不是单纯的体力工作者，而是知识工作者了，随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工、基层主管被提拔晋升为部门经理或中层主管，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子或研发能手，多了一个无能的平庸管理者”的现象。

原本没有下级或只有一个层级的下属现在管的人更多了、层次更复杂了怎么办？如何让一群沉默寡言的做技术的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在经理的面前！

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，使企业管理者完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 掌握时间管理的原则，学会制定 SMART 的工作目标，合理规划以提高工作效率；
- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，确定学员熟练运用核心的基本技

能；

- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧。
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为经理或主管的管理技能和领导力训练课程，亦可用于各级主管、储备干部、管培的培养计划。

培训用时

2天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

一、管理者的角色定位

1、打造职业竞争力——管理者的职业化提升

- 1) 职业成功的原因多样，失败只有一个——缺乏职业竞争力
- 2) 职业化的内涵
- 3) 思维转换的力量

演练：做做看

2、全球成功人士的秘密——高效工作动力之源

- 1) 职业还是事业——你为谁打工
- 2) 如何找到工作乐趣——工作的价值
- 3) 主动积极、全力以赴、激情

教学影片《职业还是事业》

心态突破工具：影响圈与关注圈

3、管理者的角色定位与职业修炼

- 1) 管理者的角色定位
- 2) 领导者四大天职：以身作则、探索航向、整合体系、释放潜能
- 3) 管理者必须具备的职业心态

空杯心态、共赢心态、创业心态、感恩心态

演练：掰手腕

4、管理者必须具备的意识

责任意识、领导意识、问题意识、改善意识、创新意识、成本意识、服务意识、营销意识、客户意识、团队意识

演练：如何让这样的事情不再发生

二、管理者的目标与时间管理

1、从愿景到目标

- 1) 经理必须做的一件事——描绘愿景
- 2) 从来都不陌生的名词——“目标”
是目标的管理还是对目标的管理

2、目标设定与细化分解

- 1) 以终为始——精准你的目标
- 2) 制定目标的原则
- 3) 目标制定程序
目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 4) 如何提炼 KPI(关键业绩指标)与目标分解

演练：同心顺

3、时间管理的陷阱

4、时间管理的原则——管理者如何做到要事第一

- 1) 第二象限法则和 80/20 法则
- 2) 猴子定律
- 3) 行动计划

三、管理者的沟通艺术

1、沟通的本质

- 1) 沟通的定义与目的
- 2) 沟通模型
- 2) 沟通不良的弊病
- 4) 高效能沟通四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

2、同理心沟通

演练：西点的烦恼——印第安发言棒

3、跨部门沟通技巧

- 1) 跨部门沟通为什么那么难？
界定模糊、责任不清、分工不明、山头主义、不够职业、性格差异
- 2) 第三种解决方案

四、管理者的管理技巧

1、向上管理——如何处理同领导的关系

- 1) 领导是你的客户
- 2) 为什么我们和领导的看法有差异？
- 3) 向上级简报的技巧
带着方案谈问题；汇报工作要诀；如何获得上级的支持

演练：3 分钟 MINI 汇报

2、向下管理——如何布置任务

1、布置任务七大要务

教学影片《如何布置和接受任务》

2、如何消除执行阻力？

教学影片《如何消除执行阻力》

3、向下管理——教练辅导与部属培育

1) 传统式与教练式

2) 育人七步法

3) 标杆管理法

演练：教练七步法

4、团队管理的技巧——如何打造高效能团队

1) 为什么是团队而不是个人

2) 打造高效能团队关键点

2) 高效能职业化团队特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生